جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك

أ. بريش عبد القادر*
جامعة الشلف

Résumé:

Cette étude intitulée **« La qualité des services bancaire comme Approche pour l'amélioration de la compétitivité des banques Algériennes** », s'intéresse à illustrer l'importance de la qualité des services fournis par les banques, dans le contexte actuel, notamment la présence d'une concurrence de plus en plus accrue, issue de l'ouverture économique de l'Algérie et la mondialisation des activités bancaires, tel que la libéralisation des services financier et bancaires définie par les accords du GATS, au sein de l'OMC .

Notre problématique est de connaître le rôle et l'importance de la qualité des services bancaire comme facteur d'amélioration et de renforcement des avantages concurrentiels des banques algériennes, ainsi que les effet de l'application de l'approche « total qualité management TQM » dans ce secteur.

Notre objectif est d'inciter les banquiers à se promouvoir de méthodes de gestion, pouvant faire face aux défis de la concurrence et motiver les chercheurs à développer ces idées dans le futur.

* أستاذ مساعد مكلف بالدروس. جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف. مايل: **Abds_b@yahoo.fr**

مقدمة: أفرزت المتغيرات العالمية تحديات تنافسية كبيرة، نتيجة عولمة النشاط المصرفي وتحرير الخدمات المالية والمصرفية لتلقي بتحدياتها على عاتق الإدارة المصرفية للعمل على التكيف مع هذه المتغيرات ومواجهة أثارهاالسلبية والاستفادة من المكاسب التي تحققها، وأصبح تطوير الخدمات المصرفية و مواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الصناعة المصرفية، والاهتمام بجودة الخدمات وتحقيق رغبات العملاء أحد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير القدرة التنافسية للبنوك.

هدف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص و أبعاد جودة الخدمات المصرفية، وإبراز أهمية ودور جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، كما نسعى إلى لفت انتباه الباحثين والدارسين إلى أهمية الاستفادة من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات المصرفية من أجل الوصول إلى تقديم خدمات عالية الجودة وتلبي احتياجات العملاء وتحقق رضاهم.

إشكالية الدراسة: تحاول هذه الدراسة طرح الإشكالية التالية : **ما هي خصائص ومميزات الخدمات المصرفية ؟**

وكيف يمكن الوصول إلى تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة؟ ثم إلى أي مدى يمكن اعتبار جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك.

محاورا لدراسة:

أولا: مفهوم وخصائص ومميزات الخدمات المصرفية.

ثانيا: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك.

ثالثا: متطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية.

أولا- مفهوم وخصائص ومميزات الخدمات المصرفية:

1- مفهوم الخدمات المصرفية : يمكن تعريف الخدمات بصورة عامة بأنها عبارة عن عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبط أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس[1]
كما يعرفها كل من Kotler&Armstrong [2] بأنها أنشطة أو منافع أو إشباعات يقدمها طرف (البائع) لطرف آخر (المشتري)، وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يترتب على بيعها نقل ملكية شيء، وقد يرتبط أو لا يرتبط إنتاجها وتقديمها بمنتج مادي ملموس.

وقد يخلط البعض بين السلع والخدمات، والتفرقة الواضحة بين السلع والخدمات تكمن في أن الخدمة ليست شيئا ماديا ملموسا ولا يمكن تملكها، فعلى سبيل المثال عندما نستأجر غرفة في الفندق لا نأخذ شيئا ماديا عندما نترك الفندق، و إنما نحصل على درجة من الإشباع وهي الخدمة التي تلقيناها وهي شيء غير ملموس، كذلك الحال عندما نتقدم إلى البنك لإجراء عملية تحويل مبلغ من المال لأحد الأقارب فإننا لا نحصل على شيء مادي ملموس، وإنما نحصل على الإشباع والرضى من خلال تحويل مبلغ من المال.

2-خصائص ومميزات الخدمات المصرفية : برغم الاتفاق بين المفكرين حول خصائص الخدمات فإن الملاحظ أن هناك اختلاف على الخصائص المميزة للخدمات المصرفية نظرا لطبيعة وخصوصية النشاط المصرفي من ناحية ومن ناحية أخرى نظرا لطبيعة الخدمات المصرفية وتعددها وتنوعها وخضوعها لتغيرات مستمرة . ونستعرض فيما يلي خصائص الخدمات المصرفية حسب أراء بعض الكتاب

المختصين في مجال تسويق الخدمات المصرفية.

يرى محسن الخضيري أن الخدمات المصرفية تتصف بخصائص أهمها(3)

1-الخدمات المصرفية ليست مادية مجسمة وبالتالي فهي غير قابلة للتلف ولا يمكن تخزينها.

2-الخدمات المصرفية ليست محمية ببراءة الاختراع وكل خدمة جديدة يوجدها بنك ما يمكن لبنك آخر تقديمها.

3- الخدمات المصرفية غير قابلة للتجزئة أو التقسيم أو الانفصال عند تقديمها

4- تعتمد الخدمات المصرفية على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة، حيث تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة و العميل.

كما يعدد عوض **بدير الحداد** (4) الخصائص التالية للخدمات المصرفية:

1- لا يمكن صنع الخدمة المصرفية مقدما أو تخزينها فهي تنتج وتقدم في نفس اللحظة التي يتقدم الزبون لطلبها.

2- لا يمكن لموظف البنك إنتاج عينات من الخدمة وإرسالها للزبون للحصول على موافقته عن جودتها قبل الشراء.

3- الخدمات المصرفية غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى، في حالة وجود أخطاء في إنتاجها أو عيوب عند تقديمها فإن الاعتذار وترضية العميل هما البديل الوحيد أمام موظف البنك.

4- جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بواسطة موظف البنك قبل تقديمها للزبائن.

5- أن تقديم الخدمة المصرفية غير نمطي وتختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين موظف البنك و العميل.

ثانيا - جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك.

1-مفهوم جودة الخدمات المصرفية : يعد موضوع جودة الخدمة المصرفية من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد السواء، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع، فمن الدراسات ما انصب اهتمامها بالدرجة الأولى على وضع تعريف لجودة الخدمة وإيضاح مفهومها، وركزت دراسات أخرى على أبعاد جودة الخدمة وطرق قياسها.

والمتتبع لهذه المجهودات يلاحظ أن هناك تباينا في تلك الدراسات فيما يتعلق بوضع تعريف لجودة الخدمة المصرفية، ونرى أن من المفيد استعراض بعض المفاهيم الخاصة بتعريف الجودة بصورة عامة كمدخل لتوضيح تعريف ومفهوم جودة الخدمة المصرفية.

حيث تركزت الجهود الخاصة بتعريف وقياس الجودة من الناحية التاريخية على قطاع السلع المادية إلا أن توافر المعرفة عن مفهوم الجودة بالنسبة للسلع المادية يعتبر غير كافي لتحقيق الفهم الواضح لمفهوم الجودة في صناعة الخدمات، والخدمات المصرفية على وجه الخصوص، وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص المميزة للخدمات المصرفية والتي سبق ذكرها

حيث تعددت أراء الكتاب في مجال **مفهوم جودة الخدمات المصرفية**، حيث حددها Schwartz (1989)(5)في أربعة أبعاد رئيسية هي : الخدمة المصرفية، أسلوب تقديمها و خدمة العميل، والموارد و الإمكانيات المادية والإلكترونية.

بينما قدم Parasuraman وزملاؤه(1991)[6] نموذج الفجوات وهو من أحدث الدراسات في هذا المجال والذي عرف أيضا بنموذج (PZB) اختصارا لأسماء

الباحثين الثلاثة الذين طوروا النموذج، ووفقا لهذا النموذج SERVQUAL **فإن الأبعاد** الرئيسية التي تقاس بها **جودة الخدمة المصرفية** هي: الإعتمادية سرعة الاستجابة، القدرة أو الكفاءة ، سهولة الحصول على الخدمة ، اللباقة، الاتصال المصداقية،الأمان، معرفة وفهم العميل ، الجوانب المادية الملموسة(المكونات المادية). وفيما يلي تفصيل لكل عنصر من العناصر (الأبعاد) السابقة المفسرة **لجودة الخدمة المصرفية.**

1.1- الإعتمادية Reliability: وتعني ثبات الأداء و إنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد العميل به، وهذا يتضمن:

- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء.
- تقديم الخدمة المصرفية يشكل صحيح.
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة وفي الوقت المصمم لها.
- ثبات مستوى أداء الخدمة.

2.1 – سرعة الاستجابة من قبل العاملين Responsiveness: وتشير إلى رغبة واستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة الزبائن والرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة، والاستجابة الفورية لطلب العميل.

3.1-القدرة أو الكفاءة Competence: وتعني امتلاك العاملين بالبنك للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة، وتكوينهم على روح الاتصال وتفهم العملاء.

4.1- سهولة الحصول على الخدمة Access: ويتضمن هذا سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة، وملاءمة ساعات العمل للعميل، وتوفر عدد كافي من منافذ الحصول على الخدمة.

5.1 – اللباقة Courtesy: وتعني أن يكون موظفي البنك وخاصة من لهم اتصال مع

الزبائن على قدر من الاحترام وحسن المظهر، والتمتع بـــروح الصـــداقة والـــود والاحترام للزبائن.

6.1- الاتصال Communication: ويقتضي تزويد الزبائن بالمعلومات وباللغـــة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتـــها، والمزايا المترتبة عن الخدمة، والبدائل الممكنة.

7.1- المصداقية Credibility: وتتضمن مراعاة البنك للأمانة والصدق في التعامل مع الزبائن مما يولد الثقة بين الطرفين لان العمل المصرفي قائم على أساس الثقة.

8.1- الأمـــــان Security: ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة، ويتضمن الأمـــان المادي والمالي وسرية المعاملات.

9.1- معرفة وتفهم العميل Knowing The Customer: وتعني بذل الجهد لفهم احتياجات العميل ومعرفة احـ تياجاته الخاصة، الاهتمام الفردي بالعميـــل، ومعرفـــة العميل الدائم للبنك، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم.

10.1- الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية) Physical Assets : وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل بدءا بالمظهر الخارجي للبنـــك وتهيئتـــه مـــن الـــداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.

فكلما تمكن البنك من التحكم في هذه الأبعاد أمكنه تقديم خـــدمات بجـــودة عالية، و بإمكانه تطوير الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية.

فجودة الخدمة المصرفية ترتبط وتعتمد على احتياجات و توقعات العملاء، فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع احتياجات وتوقعات العملاء أو تتفوق عليها قيل أن الخدمة تتصف بالجودة (7).

إن **جودة الخدمة** تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابـــل توقعات العملاء، وأن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعـــات

العميل لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل.

إن تقديم الخدمة بالجودة التي يريدها العملاء وبشكل مستمر يعتبر هدف أساسي للبنك ويحقق له مزايا إيجابية كزيادة الأرباح و النمو والاستمرارية في السوق والقدرة على المنافسة.

وقد تضمن نموذج الفجوات الشهير الذي قدمه Parasuraman عام 1985[8] عدة أنواع من الجودة وهي:

أ- الجودة المتوقعة: وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، وتعتمد على احتياجات العميل وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.

ب- الجودة **المدركة من قبل الإدارة:** وتمثل مدى إدراك البنك لاحتياجات وتوقعات عملائه وتقديم الخدمة المصرفية بالمواصفات التي أدركها لتكون في المستوى الذي يرضي العميل.

ج - الجودة **المروجة:** وتعني المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها و ما تعهد البنك بتقديمه والتي يتم نقلها إلى العملاء من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات.

د - الخدمة**الفعلية المقدمة للزبون** :وتعني أداء العاملين بالبنك للخدمة وتقديمها طبقا للمواصفات التي حددها البنك، وهي تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من بنك لآخر وفي نفس البنك من عامل لآخر، وقد تختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى إرهاقه في العمل.

هـ - **الخدمة المدركة**وهي تقدير العميل لأداء الخدمة الفعلي (الخدمة الفعلية المقدمة له) والتي تعتمد إلى حد كبير على مدى توقع الزبون، فمثلا إذا كانت

الخدمة المصرفية الفعلية تقدم للعميل في 10 دقائق، فإذا كان يتوقع الحصول عليها في زمن أكبر (15دقيقة مثلا) فإن العميل يدرك الخدمة المصرفية علـــى أنهـــا العميـــل للخدمة المصرفية بأنها منخفضة الجودة.

إذن فجودة الخدمة المصرفية تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذ ات جودة متميزة يعـــني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات توقعات العملاء لأبعاد جـــودة الخدمـــة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى تو افر تلك الأبعاد بالفعـــل في الخدمـــة المقدمة لهم.

2- جودة الخدمة المصرفية كمدخل لاكتساب وتعزيز القدرة التنافسية للبنك:

1.2جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية : تتعـــدد الإســـتراتيجيات التنافســـية المصرفية فهناك التنافس بالوقت و التنافس بالتكلفة والتنافس بالجودة[9] وهو محـــور اهتمامنا في هذا البحث.

تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحا تنافسيا فاعلا أصبحت البنـــوك تســـتعمله كوسيلة لتميز خدماتها عن منافسيها لتحقيق الميزة التنافســـية، ويتطلـــب التنـــافس بالجودة – تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة TQM– في البنـــك عـــدة مقومـــات أهمها[10]:

-استلهام حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافـــة وظـــائف ونظم البنك، أي اعتبار العميل هو المحور الرئيسي الـــذي تـــدور حولـــه كـــل إستراتيجيات البنك.

- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا في البنك.
- زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك
- اختيار وتدريب وحفز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفي فنيـــا

وتسويقيا.

- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولي بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة.

- تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

- استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات المصرفية.

والبنوك يمكنها أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة و اكتساب ميزة تنافسية حيث يمكنها زيادة ولاء المستهلك ودفعه لاستمرار التعامل معها وتقل حساسيته للسعر، ويمكن البنك من زيادة إرباحه والحصول على نصيب وحصة سوقية أكبر(11).

ويلخص عوض بدير الحداد (12) المزايا التي تعود على البنوك من وراء تركيز الجهود على تحسين جودة خدماتها في الآتي:

تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية.

- تحمل تكاليف اقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في أداء العمليات المصرفية.

- أن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة للبنك إمكانية رفع الأسعار والعمولات وتحقيق أرباح اكبر.

أن الخدمة المتميزة وذات الجودة العالية تمكن البنك من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.

- أن الخدمة المتميزة تجعل من زبائن البنك كمندوبي بيع في توجيه و إقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء.

2.2جودة الخدمة واكتساب القدرة التنافسية للبنك : للقدرة التنافسية شقين، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين، وأما الثاني فهو القدرة على مغازلة فاعلة

ومؤثرة للزبائن من خلال جودة كل من تصميم الخدمة وتقـديمها، ولا شـك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول، ويؤدي النجـاح في الشقين إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل وكسب رضا ه وولائه ومن ثم إلى زيادة الحصة السوقية للبنك(13).

1.2.2 معايير القدرة التنافسية للبنك: تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك والـتي يمكن اعتبارها من زاوية أخر ى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسـيير، ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي:(14)

1- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
2- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.
3- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
4- مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهام حاجات ورغبات العمـلاء كأسـاس لتصميم أهداف و استراتيجيات وسياسات الأداء المصـرفي و الخدمـة المصـرفية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها.
5- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.
6- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.
7- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.
8- الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.
9- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

2.2.2- إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك: لقد أدت العولمة إلى زيادة المخاطر التنافسية ومن ثم ظهرت الحاجة إلى تـبني إدارة الجـودة الشاملة كمدخل لتعزيز وزيادة الـ قدرة التنافسية، فالبنوك تتنـافس علـى جلـب العملاء، هذه حقيقة قائمة، لكن مدخل وأدوات التنافس يكمن معظمهـا في إدارة

الجودة الشاملة.

وإدارة الجودة الشاملة **TQM** هي ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري، وثقافة تنظيمية جديدة، أصبحت المدخل الرئيسي إلى التطوير والتحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء ويشكل مسؤولية تضامنية بين الإدارة العليا للبنك وكافة الأقسام والإدارات وفروع العمل، سعيا لإشباع حاجيات الزبائن، ويشمل نطاقها كافة مراحل العمليات منذ بدئ التعامل مع الموردين مرورا بعمليات التصميم والتشغيل وحتى تقديم الخدمة للزبون(15).

3.2.2 سبل التميز بجودة الخدمة المصرفية ضمن مدخل الجودة الشاملة : مع تزايد حدة المنافسة وتنوع وتزايد رغبات الزبائن أصبح من الأهمية بمكان خلق قدرة تنافسية للبنك تهيئ له تميزا على منافسيه في مجال أو اكثر وبدرجة أو أكثر، وتنشأ سبل ومقومات تهيئة وتنمية القدرة التنافسية للبنك من المصادر التالية(16) :

1- تحليل البيئة الديموغرافية من حيث هيكل وخصائص الزبائن بما يساعد في دراسة وتحليل اتجاهاتهم ورغباتهم ومعرفة الخدمات التي يرغبونها.

2- تحليل اتجاهات المنافسة المصرفية تكنولوجيا وتسويقيا وذلك بدراسة وتقييم المنافسة في السوق المصرفية والتعرف على الخدمات المقدمة من طرف البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، والتعرف على الإستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون.

3- تصميم أو تبني استراتيجيات تنافسية مثل استراتيجية الجودة، والتميز والتركيز والتحالف الإستراتيجي وغيرها.

4- تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار استراتيجي.

5- اعتماد مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمر وتطوير الخدمة في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية من ضرورات الأداء المصرفي .

6- اعتبار الزبون كحجر الزاوية في تصميم الخدمة المصرفية وقياس جودتها وتطويرها.

7- استخدام تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي، مع مراعاة تناسب مدى استيعاب التكنولوجيا المصرفية المستعملة من طرف الزبائن، ومن أمثلة المجالات التي يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات فيها لإثراء مزيج الخدمات المصرفية، خدمات الصرف الآلي ATM و البطاقات البنكية والهاتف المصرفي والبنك المنزلي و البنك عبر الإنترنت.

وبالرغم من تعدد الإستراتيجيات التنافسية تبقى استراتيجية الجودة من أهم الإستراتيجيات التنافسية التي يجب على البنك تبنيها لزيادة وتطوير قدراته التنافسية والصمود في وجه المنافسة الحادة التي أصبحت تميز السوق المصرفية، فجودة الخدمة المصرفية هي أساس ثقة العميل في صناعة قائمة أساسا على الثقة، وجودة الخدمة المصرفية لا تأتي إلا نتاجا لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا- متطلبات تطوير جودة الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية

لقد أضحى لزاما على البنوك الجزائرية أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي خلال القرن الحادي والعشرين ويمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية والتي تتمثل فيما يلي(17):

1- **مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي** : لاشك أن أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية والعمل على

تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تطـــوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصـــرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء، بما يتواءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الحادي والعشرين.

وقد اهتمت الدول المتقدمة بشكل خاص بتكثيف الاستخدام لأحدث تقنيات المعلومات والاتصالات في المجال المصرفي لتحقيق هدف انخفاض العمليات المصرفية التي تتم داخل فرع البنك حيث أصبحت لا تتجاوز 10% من إجمالي العمليات بينما تتم جميع العمليات الأخرى بواسطة قنوات إلكترونية مثل أجهـــزة الصـــرف الآلي ونقاط البيع الإلكترونية، وهو ما ترتب عليه تغيرات ملحوظة في طبيعـــة وآليـــات تقديم الخدمة المصرفية من أهمها:

1-انخفاض تكلفة التشغيل ولا سيما التكلفة الحقيقية لعمليات المدفوعات، فضلا عن تقلص استخدام النقود.

2-تزايد أهمية استخدام وسائل الدفع الإلكترونية ومنـــها بطاقـــات الائتمـــان والشيكات الإلكترونية والنقود الإلكترونية.

3-أدى ذلك إلى تحرير العملاء من قيود المكان والزمان وظهـــور مـــا يعـــرف بالخدمات المترلية المصرفية "Home BanKing" التي توفر الوقت والجهد لعمـــلاء البنوك.

4- وأخيراً فقد أدى تطبيق التقنيات الحديثة إلى تمكين البنوك من تقديم خدمات لعملائها لم تكن معروفة من قبل مثل أجهزة الصراف الآلي ATM وخدمات سداد الفواتير بالتليفون وظهور ما يسمى بالبنوك الإلكترونية والبنك المحمول.

هذا وقد أصبحت البنوك الجزائرية مطالبه ببذل مزيد من الجهود لتدعيم قدرها التنافسية لا سيما مع الانضمام المرتقب إلى المنظمة العالمية للتجارة و اتفاقية تحريـــر

التجارة في الخدمات المالية وما ستواجه به الجزائر من منافسة شرسة من البنوك الأجنبية أضحت قدرتها على الصمود في مواجهة هذه التحديات أمراً مرهونا بنجاحها في الاعتماد على تقنية المعلومات كأحد ركائز اتخاذ القرار ومدى استفادتها من ثورة العلم والتكنولوجيا لرفع مستوى الأداء.

ولعل أهم المحاور التي يجب أن تتبناها الجزائر لتعظيم استفادتها من التطبيقات التكنولوجية الحديثة في العمل المصرفي تتمثل فيما يلي:

- زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات InformationTechnology باعتباره أهم الأسلحة التي تحرص البنوك على اقتنائها للصمود في حلبة المنافسة وتقديم خدمات مصرفية متطورة.

الإسراع في تنفيذ شبكة الاتصال بين المركز الرئيس لكل بنك وباقي فروعه بما يضمن سرعة تداول البيانات الخاصة بالعملاء وإجراء التسويات اللازمة عليها، بالإضافة إلي الارتباط بالشبكات الإلكترونية الخاصة بالبنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

- ضرورة التوسع في استخدام ATM لتقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل أوامر الدفع التي يطلبها العملاء.

-التوسع في إصدار البطاقات البلاستيكية مثل الكروت الذكية نظرا للدور الكبير آذى تلعبه في تأمين المعاملات المصرفية الإلكترونية المرتبطة بالتجارة الإلكترونية حيث تتوافر فيها عناصر الحماية ضد عمليات التزوير والتزييف وسوء الاستخدام.

2 ـ **تنويع الخدمات المصرفية:** في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها البنوك ليس فقط من قبل البنوك المنافسة ولكن من المؤسسات المالية غير المصرفية الأخرى، ولا سيما بعد موجة التحرر من القيود التي سادت في العقدين الأخيرين، وإزاء هذا تتحدى يعد لزاما على البنوك إذا أرادت الاستمرار على الساحة أن تقدم

حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين التقليد ي والمستحدث، وما بين الخدمات التي تنتجها صيرفة الجملة وخدمات التجزئة، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها وفى هذا الإطار يجب على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء للوصول إلى مفهوم البنوك الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية، ومن أهم هذه الخدمات:

ـــ الاهتمام بالقروض الشخصية والتي تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية مثل شراء وحدات سكنية وسيارات وأجهزة مترلية.

ـــ الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر.

وبالإضافة إلى أهمية التركيز على صيرفة التجزئة خلال هذه المرحلة فإن هناك حاجة إلي تقديم بعض الخدمات الحديثة أو التوسع في القائم منها مثل:

ـــ التأجير التمويلي Financial Leasing

ـــ القروض المشتركة Syndicated Loans

ـــ خصم الفواتير التجارية Factoring

ـــ شراء التزامات التصدير Forfaiting

ـــ تقديم خدمات التحوط والتغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة والصرف مثل عقود الخيارات والمستقبليات، بالإضافة إلي العقود الآجلة واتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة.

3 ـــ **الارتقاء بالعنصر البشرى:** غني عن البيان أن العنصر البشرى يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي فعلى الرغم من الجهود آتى بذلتها إدارات البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة

لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية.

هذا ويتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشرى تبنى عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج " المصرفي الفعال" نذكر منها ما يلي:

* الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام أدوات العصر الحديث مثل الإنترنت والسويفت SWIFT وغيرها.

*إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها في الجزائر.

* ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة، وتطوير المنتجات المصرفية والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.

* يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار و تطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية وذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولى الوظائف القيادية، على أن يتم اختيار من تتوافر لديهم الكفاءة والصفات الشخصية آتى تؤهلهم لذلك مع تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة خارجيا وداخليا في المجالات المصرفية والمالية، مع التدريب العملي على مجالات العمل المصرف التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة والمتابعة واتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل آتى قد تعترض الأداء.

* إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقي برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والحاسب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك.

* تشجيع العاملين المتميزين والمجدين على بذل مزيد من الجهد واستنهاض طاقاتهم

الإبداعية وذلك باستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى.

* ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء وهو ما يضمن من التزامهم وحماسهم عند التطبيق.

4 ـ **تطوير التسويق المصرفي:** يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية، والتي تبلورت أهم ملامحها في احتدام المنافسة، حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد البنك واستخداماته، ومن أهم ركائز وظائف التسويق المصرف الحديث التي يجب التركيز عليها:

ـ خلق أو صناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب.

ـ المساهمة في اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراستها وتحديد المشروعات الجيدة، بما يكفل إيجاد عميل جيد.

ـ تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفل إشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضاء العميل، وذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء.

ـ ضرورة قيام مسئولو التسويق المصرفي بالمعايشة الكاملة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل بها البنك، مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية وتحديد احتياجاتهم وتصميم مزيج الخدمات المصرفية الذي يتلاءم معهم، وذلك من خلال استخدام أساليب وأدوات ابتكاريه غير تقليدية سواء في نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة.

ـ تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة والوظائف المصرفية الأخرى، لأن أي انفصام بينهما أو تعارض يؤثر على وحدة الرؤية ووضوح المهام، و بالتالي لن

يؤدى إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

يعتبر التسويق المصرف الحديث أداة تحليلية هامة في فهم النشاط المصرفي ومعاونة العاملين بالبنك في رسم السياسات ومراقبة ومتابعة العمل المصرفي.

ـــ القيام ببحوث السوق وجمع وفحص وتحليل تطورات السوق واتجاهاته.

ـــ مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة من السوق المصرفي و التي تتضمن قياس انطباعات العملاء عن مزيج الخدمات المقدمة ومدى تقبلهم له ورضاهم عنه وتحديد الأوجه الإيجابية والسلبية التي يتعين الاستفادة منها.

ـــ تهيئة بيئة مصرفية مناسبة للعملاء تمكن البنك من الاحتفاظ بهم من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع المصرفي لدى العميل عن طريق انتقاء من يتعامل مع العملاء ممن تتوافر فيهم بعض الصفات الشخصية المميزة مثل اللباقة والذكاء والثقة والكفاءة.

5 ــ **مواكبة المعايير المصرفية الدولية:** في ضوء ما تموج به الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة فرضت على صانعي السياسة المصرفية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، فإن البنوك الجزائرية مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة بالسوق المصرفية، ومن بين أهم المجالات التي ينبغي العمل على مواكبتها نذكر ما يلي:

أ ـــ **تدعيم القواعد الرأسمالية:** تحتل قضية تدعيم رؤوس أموال البنوك أهمية متنامية بوصفها خط الدفاع الأول عن أموال المودعين وصمام الأمان في مواجهة الصدمات والأزمات، فضلا عن أهميتها في منح قدرة أكبر للبنك على تنويع خدماته، ومن ثم فقد اهتمت لجنة بازل (*) بإصدار مشروعها الثاني بشأن كفاية رأس المال لوضع قواعد جديدة تعكس المخاطر الحقيقية التي يواجهها العمل المصرفي في الوقت

الراهن، وعلى الرغم من أن المقترحات الجديدة لم ترفع الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال عن المستوى المعمول به حاليا (8%) إلا أن ادرج أنواع جديدة من المخاطر يمكن أن يؤدى إلي زيادة كبيرة في الحجم المطلق لمتطلبات رأس المال.

وفى ضوء ما تقدم فإن بنك الجزائر الزم كافة البنوك بالتقيد بمعدل كفاية رأس المال 8% بنهاية عام 1999، كما تم رفع رأس المال التأسيسي الي2.5 مليار دينار(18) بعدما كان 500 مليون دينار.

ب-**تطوير السياسات الائتمانية بالبنوك** : حددت لجنة بازل رؤيتها الخاصة بالرقابة على المخاطر المصرفية التي احتلت فيها قواعد منح الائتمان مكانة هامة، وقد اشتملت تلك القواعد على ضرورة كفاية القواعد الإرشادية لمنح الائتمان، وكفاية سياسات تقييم جودة الأصول، وكفاية مخصصات الديون المعدومة ، ووضع ضوابط للحد من مخاطر التركز والتي تقدر عادة بنسبة من رأس المال تصل إلى 25%.

يجب أن تحدد السياسة الائتمانية لكل بنك اختصاصات الجهات المسئولة عن منح الائتمان بالبنك مع زيادة فاعلية دور إدارة التفتيش بالبنك في الرقابة على عمليات الائتمان.

جـ ـ الاهتمام بإدارة المخاطر Risk Management في ضوء ما شهدته الصناعة المصرفية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية والتطور السريع للتقدم التكنولوجي ، فضلا عن تنامي استخدام الابتكارات المالية أصبحت الصناعة المصرفية ترتكز في مضمونها على فن إدارة المخاطر ولاشك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاثة مراحل مترابطة وهى:

*- تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي.

*- القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة.
*- قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياساً بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لـ تعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر، وهو ما يتطلب جهد متواصل يمثل صميم العمل المصرفي، ومن المعروف أن العمل المصرفي يتعرض للعديد من المخاطر والمتمثلة في مخاطر الائتمان العمليات المصرفية، أسعار العائد، السيولة، الاستثمار، السمعة و الالتزام بالقوانين المعمول بها فضلا عن المخاطر الإلكترونية.

ونظرا لتنوع تلك المخاطر وأهمية قياسها وإدارتها بأسلوب علمي ــ لاسيما وأن معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل يعتمد عليها بصورة رئيسية ــ فإن على البنوك الجزائرية أن تبدأ على الفور باتخاذ العديد من الإجراءات لتحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- العمل على حسن إدارة المخاطر من خلال تحقيق القدرة على قياس كافة أنواعها وإنشاء إدارات خاصة لوضع ومتابعة تنفيذ السياسة المتبعة بالنسبة للمخاطر، وأخرى لمتابعة تنفيذ السياسات الائتمانية الموافق عليها وتقوية دور الرقابة الداخلية و تفعيل دورها بحيث تستطيع توقع المخاطر قبل حدوثها بدلا من التعامل معها بأسلوب رد الفعل.
- تدريب الكوادر المصرفية بصفة مستمرة في هذا المجال.

د ــ وضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك: مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي ومع التوجهات القوية لتدعيمها من قبل المؤسسات الدولية وفي مقدمتها صندوق النقد والبنك الدوليين ولجنة بازل للرقابة المصرفية، فإن هناك حاجة ماسة لإنشاء وحدات للتنبؤ المبكر بالأزمات المصرفية بالبنوك الجزائرية، وذلك للعمل على زيادة قدرة البنوك على الاستخدام الكفء لمواردها ومواجهة المخاطر التي قد

تواجهها عند القيام بأعمالها، فضلا عن معاونة صانعي القرار في التعرف على أيـــة اختلالات خاصة في المدى القصير واقتراح أهم الأساليب والإجراءات التي تعـــالج الموقف أولاً بأول قبل تفاقم المشكلات.

و في هذا السياق يمكن طرح عدد من التوصيات التي يجب أخذها في الاعتبار عند إنشاء وحدات الإنذار المبكر، نذكر منها:

* ضرورة توفير نظام جيد للاتصالات لجمع المعلومات الدقيقة والكافية في الوقـــت الملائم وتحليلها لاتخاذ قرارات سليمة ووضع تصور شامل للأوضاع داخل الجهـــاز المصرفي.

* إيجاد مجموعة مناسبة من المؤشرات القياسية والمعيارية التي يمكن من خلالها التنبـــؤ بالمخاطر وذلك في ضوء ظروف كل بنك، والوضع الاقتصاد للدولة.

* دراسة الأزمات المصرفية السابقة التي حدثت بالدول الناشئة واستخلاص الدروس المستفادة منها للجهاز المصرفي والعمل على تلافى الأخطاء آتى وقعت فيها.

*توافر القيادات التي تتمتع بالث قافة الإدارية والتي يمكنها التعامل مع الأزمة بأسلوب علمي من منطلق خبرتها في المجال المصرفة.

هـــ ــ تحديث نظم الإدارة والسياسات المصرفية: أصبح تحـــديث نظـــم الإدارة والقيادات المصرفية يحتل أهمية متنامية في الآونة الأخيرة وذلك إلى الحد الذي حـــدا بلجنة بازل إلى وضع عناصر مثل (الخبرة ونوعية الإدارة والطبيعة القيادية للأشخاص والقدرة على اتخاذ قرار المخاطرة) ضمن العوامل التي توضع في الاعتبار عند تحديد مستويات رأس المال المناسبة لكل بنك، كما أن القيادة الناجحـــة تتكيـــف مـــع المستجدات وتحسن وإدارة المخاطر وتعمل على تقليل حجم الخسائر.

6 ـ تفعيل دور الدولة والبنك المركزي لتطوير أداء الجهاز المصرفي الجزائري: يعد تطوير الجهاز المصرفي أحد الأهداف الرئيسية التي توليها الدولة أهميـــة قصـــوى في

وقتنا الحاضر باعتبار أنه مسألة مصيرية في مستقبل الاقتصاد الجزائري، لذا فإننـــا لا يمكن أن نغفل الد ور الذي يمكن أن تلعبه الدولة ومؤسساتها المختلفـــة وبـــالأخص البنك المركزي في تفعيل هذا التطوير والتحديث وهو ما سنوضحه فيما يلي:

- تهيئة المناخ التشريعي ليتلاءم مع المستجدات على الساحة المصرفية الدولية خاصة في ظل العولمة والتحرر الاقتصادي العالمي، وفى هذا الإطار يجب العمل على ما يلي:

- تطوير وتقوية الدور الرقابي والأشراف للبنك المركزي على البنوك ليتلاءم مـــع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها البنوك في ظل إقبالها المتزايد على تقـــديم المنتجات المصرفية المستحدثة، بحيث تتم عملية التطوير في ضوء المبادئ الرقابية ا لتي صدرت عن لجنة بازل عام 1997 وما طرأ عليها من تعديلات [19].

- العمل على تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة بالبنوك ، وتوحيدها وفقا للمعـــايير الدولية.

خاتمـــة: تتعد الإستراتيجيات التنافسية مثل خفض التكلفة و التميـــز والتحـــالف الإستراتيجي و الاندماج المصرفي، وتعد ا ستراتيجية الجودة مـــن أهـــم المـــداخل والإستراتيجيات التنافسية التي أصبحت تتبعها البنوك في ظل المتغيرات الاقتصـــادية الراهنة، فجودة الخدمة هي أساس ثقة العميل في صناعة لا تقوم إلا علـــى الثقـــة، وجودة الخدمة لا تأتي إلا بتبني فلسفة الجودة الشاملة، من أجل اكتساب وتطـــوير القدرة التنافسية.

ورغم تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية، والنجاح الـــذي لقيه تطبيقها، إلا أنها لم تعرف طريقها إلى التطبيق في قطاع الخدمات بصورة عامة والخدمات المصرفية على وجه التحديد إلا في العقد الأخير من القرن الماضي، بحيث كان لإفلاس **بنك بارنيجز** بالمملة المتحدة سنة 1995الدافع إلى تبني فلســـفة إدارة الجودة الشاملة في البنوك، وقيام البنك المركزي البريطاني[20] Bank of England

بإدخال وتطبيق معيار الرقابة والتفتيش على نظام توكيد الجودة بالبنوك وقد ساعد تطور نظم الاتصالات، تبني البنوك العالمية تطبيق المعايير العالمية الموحدة للجودة.

ويركز كثير من المصرفيين المختصين على ضرورة اعتماد هذا المدخل عند تخطيط الخدمات المصرفية وتبني استراتيجيات تطويرها، وهو الأمر الذي يجب أن تأخذ به البنوك الجزائرية لتستطيع مواجهة تداعيات وتحديات المنافسة بعد تحر ير وانفتاح السوق المصرفية الجزائرية.

المراجع المعتمدة:

1 - محمد حمد عبد الهادي الرويس، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات المصرفية بدولة قطر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس جمهورية مصر، 2002، ص 62.

2- P.kotler&G.Armstrong; principles of marketing services, edition prentice hall ;1996;p 66.

3- محسن احمد الخضيري، التسويق المصرفي، المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية، مكتبة الأنجلو المصرية 1982، ص21-26.

4- عوض بدير الحداد ، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر 1999 ص 336

5و 6- محمد حمد عبد الهادي الرويس، مرجع سبق ذكره ، ص87. ص94.

7-أحمد محمد أبو بكر مكاوي، أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على البنوك المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات،مصر 2001ص 27.

8-عوض بدير الحداد ، تحليل إدراك العملاء وموظفي البنوك لمستوى الخدمة المصرفية بالبنوك المصرية،المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسيوط ، مصر،العدد 17سنة 1990.

9،10 – أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية، مجلة أفاق اقتصادية، مركز البحوث غرفة التجارة والصناعة بدبي ، المجلد 25 العدد97 سنة 2004، ص 148.

11- أحمد محمد أبوبكر مكاوي ، مرجع سبق ذكره، ص30.

12-عوض بدير الحداد، تحليل إدراك العملاء وموظفي البنوك لمستوى الخدمة المصرفية ، مرجع سبق ذكره.

13-أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره ، ص 150.

14- أحمد محمد أبوبكر مكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص31.

15،16- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره ، ص 156.

* لجنة بازل، سميت بهذا الاسم نسبة إلى مدينة بازل السويسرية التي تعقد فيها اجتماعاتها

17-بنك الإسكندرية ، النشرة الاقتصادية ، المجلد 34 سنة 2002.

18- تعليمة بنك الجزائر رقم01-04 الصادرة بتاريخ 28أفريل2004 ، الجريدة الرسمية رقم27.

19- بنك الإسكندرية ، النشرة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره

20- محمد احمد عبد النبي ،أثر المتغيرات البيئية على استراتيجية تخطيط الخدمات المصرفية ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الزقازيق كلية التجارة ،1999 ، ص44.